



Aprendiendo a Aprender:

Una Forma de Enfrentar la Escasez de Talento



Manpower®

Contenido

Aprendiendo a Aprender: Una Forma de Enfrentar la Escasez de Talento	4
---	---

Resultados de la Encuesta sobre la Escasez de Talento 2010	17
---	----

En este Artículo

- Las investigaciones de Manpower revelan que el talento sigue siendo difícil de encontrar — está en todas partes y, al mismo tiempo, en ninguna. A pesar del alto índice de desempleo, las compañías alrededor del mundo continúan teniendo dificultades para cubrir sus principales puestos y millones de empleos siguen vacantes. La distribución de habilidades de los trabajadores disponibles no corresponde a la demanda global.
- Para poder mitigar esta situación, los empleadores deben ampliar su búsqueda de candidatos e incluir a migrantes por industria, migrantes por ubicación, personal que ha cambiado de puesto y aquellos de nuevo ingreso a la fuerza laboral.
- Los empleadores deben también recalibrar sus perspectivas y tener en cuenta a candidatos que podrían no contar con todas las habilidades específicas que el empleo requiere. Esto es especialmente cierto para afrontar la escasez sistémica de los puestos de mayor demanda: Los empleadores no pueden afrontar dicha escasez en cada contratación.
- Deben perfeccionar las descripciones de los puestos y las evaluaciones de los candidatos para poder identificar a las personas que tengan la habilidad de “aprender a aprender” basándose en las capacidades adyacentes más que en las condiciones tradicionales. Al mismo tiempo, deben también comprometerse a capacitar y mejorar las habilidades de los empleados, del personal recién contratado e inclusive de los candidatos potenciales por medio de alianzas con los gobiernos y otros organismos e instituciones interesados.

Puede encontrar más artículos como este en el sitio de Manpower (www.manpower.com.mx), Sala de Prensa, Estudios e Investigaciones.

Manpower Inc. (NYSE:MAN), que se ubica en la posición 143 del ranking Fortune 500, provee soluciones innovadoras de Capital Humano a organizaciones de todos los tamaños a través de su red de 4,000 oficinas en 82 países y territorios; y en la región México, Centroamérica y República Dominicana contamos con más de 100 oficinas en las que damos servicio a un promedio mensual de 2,000 clientes y 60,000 empleados temporales. Para más información visite www.manpower.com y www.manpower.com.mx.

Introducción

Esta crisis nos brinda una esperanza con respecto a la provisión y administración de talento a nivel mundial. El desempleo es persistentemente alto tanto en los países desarrollados como en muchas economías emergentes y, aun así, las compañías alrededor del mundo reportan grandes dificultades para ocupar sus puestos clave (ver Figura 1). De esta manera, el problema inmediato no es la cantidad de candidatos potenciales sino la *escasez de talento*: no existen suficientes personas con las habilidades apropiadas en el lugar y momento adecuado. Simultáneamente, los empleadores buscan habilidades más específicas y no sólo capacidades técnicas, sino quizá una combinación de habilidades críticas e intelectuales que les ayude a sacar adelante a la compañía. Como resultado, se vuelve mucho más difícil encontrar a la persona “adecuada” para un trabajo en particular. El talento es difícil de encontrar ya que está en todas partes y, al mismo tiempo, en ningún lugar y el problema parece no tener solución.

Figura 1: Los 10 puestos más difíciles de ocupar a nivel mundial



- 1| Mano de Obra Calificada
- 2| Representantes de Ventas
- 3| Técnicos (producción / operaciones, ingeniería o mantenimiento)
- 4| Ingenieros
- 5| Personal de Contabilidad y Finanzas
- 6| Operadores de Producción
- 7| Secretarías, Asistentes Personales, Asistentes Administrativos y Personal Administrativo de Apoyo
- 8| Gerentes / Ejecutivos
- 9| Choferes
- 10| Obreros

Fuente: Manpower Inc., Encuesta sobre Escasez de Talento, 2010

Además, los empleadores que están enfrentando una escasez sistémica de talento, (como es el caso de los que están en las industrias de salud y energía), no podrán llenar dicho vacío en cada contratación. En lugar de eso, deben modificar su percepción para tener en cuenta a candidatos que si bien no cubren el perfil de la vacante en su totalidad, si tienen una brecha de capacidades que pueda cubrirse en forma oportuna y a un costo razonable. La capacitación es vital. Un compromiso para capacitar y aumentar las habilidades de los empleados potenciales permitirá a las organizaciones ampliar la cantidad de talento disponible, asegurar que su fuerza laboral continúe contando con las habilidades apropiadas y mantener a los empleados comprometidos con su trabajo.

La clave del éxito para esta nueva perspectiva es la habilidad para reconocer a aquellos que puedan y deseen “aprender a aprender”. Este concepto se enfoca en cuatro preguntas:

- ¿Qué capacidades son esenciales para realizar el trabajo?
- ¿Cuáles de ellas se pueden aprender de manera eficiente?
- ¿Se cuenta con suficientes recursos económicos y de tiempo para desarrollar estas capacidades en el candidato?
- ¿Los candidatos tienen la capacidad (motivación como capacidad) para desarrollarlas?

Las organizaciones inteligentes ya están adoptando este enfoque, pero lo hacen de forma limitada y no continua. Mientras la economía se recupera y la generación de la postguerra se jubila, los desafíos para construir una línea sostenible de talento van a seguir aumentando.

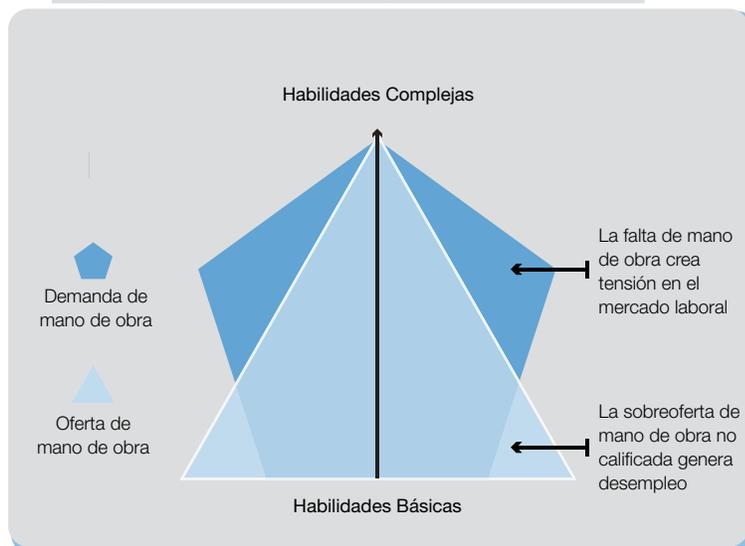
La Escasez de Talento

La tasa global de desempleo alcanzó el 6.6% en 2009, elevándose al 8.4% en las Economías Desarrolladas y en la Unión Europeaⁱ. Y a pesar de las recientes señales económicas positivas, a muchos mercados laborales alrededor del mundo aún les falta recuperarse de la crisis. Aun así, la encuesta sobre Escasez de Talento 2010 de Manpower revela que un 31% de las compañías a nivel mundial reportan dificultades para ocupar sus puestos clave, cifra moderadamente mayor con relación al 2009. Los empleadores con mayores dificultades para encontrar a la gente adecuada para ocupar sus puestos están en Japón (76%), Brasil (64%), Argentina y Singapur (ambos con 53%) y Polonia (51%)ⁱⁱ. Al mismo tiempo, existen millones de empleos sin cubrir en América, Asia Pacífico y Europa^{iii,iv}. En efecto, por una parte la demanda global de trabajadores altamente capacitados continúa aumentando, mientras que la distribución de capacidades de los trabajadores disponibles no corresponde a dicha demanda (ver Figura 2).



Sigue creciendo la demanda global de personal altamente calificado y la distribución de habilidades de los trabajadores disponibles no empata fácilmente con esa demanda.

Figura 2: Oferta de Talento/Disparidad en la Demanda



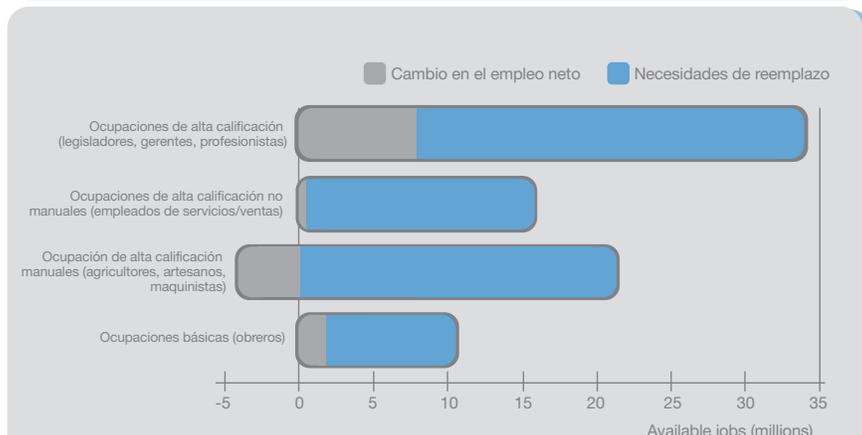
Panorama de la Fuerza Laboral de Estados Unidos

Además, las ocupaciones que requieren mano de obra más calificada muestran una creciente demanda proyectada, y esto no es un problema de corto plazo. Una proyección del Foro Económico Mundial sobre el mercado laboral que requiere mayores habilidades de 2020 a 2030 prevé que muchas naciones enfrentarán brechas de habilidades en 12 de los principales sectores de la industria. Por ejemplo, se prevén grandes brechas de habilidades en el sector de ingeniería y construcción para los Estados Unidos, Rusia, Corea y Japón. En el sector manufactura, las expectativas se muestran desalentadoras en Turquía y Japón. Mientras que el sector salud se enfrentará a un serio problema de escasez de talento en Japón, Corea, Turquía, Rusia, Alemania y Estados Unidos. El panorama luce similar en otros sectores de la industria, con muchos países enfrentando brechas altas o muy altas en la oferta de talento.

La falta de talento disponible no estará confinada a ocupaciones que requieran mano de obra muy calificada. Como lo muestra una proyección de la Unión Europea (ver Figura 3), las ocupaciones con crecimiento bajo o negativo también enfrentan grandes necesidades de reemplazo en la medida en que la generación de la postguerra abandona el mercado laboral. Tampoco las industrias de bajo crecimiento estarán libres de la escasez. Por ejemplo, se proyecta que la industria manufacturera en Estados Unidos se reducirá. Aun así, dicha industria ya enfrenta escasez en puestos clave técnicos y de ingeniería, y la escasez de ingenieros se volverá severa si se reanuda la construcción de plantas nucleares. Lo mismo sucede con los oficios manuales especializados, como electricistas, plomeros y carpinteros, los cuales han estado, por años, entre los puestos más difíciles de ocupar a nivel global^{vi}. La falta de talento en los oficios especializados exacerba el desafío de la creación de empleos. Muchos de estos puestos especializados pueden llevar al establecimiento de pequeños negocios, que a su vez generen nuevos empleos.

Figura 3: Oportunidades Futuras de Empleo en la Unión Europea por Grupos Ocupacionales, 2010-2020

En los próximos 10 años, el mercado de trabajo europeo necesitará de millones de trabajadores para enfrentar la demanda, específicamente de ocupaciones no manuales altamente calificadas.



Fuente: CEDEFOP, 2010^{vii}

El 26 de febrero de 2010, Jeffrey Joerres, Presidente y Director Ejecutivo de Manpower Inc., se presentó ante la Junta del Comité Económico del Congreso de E.U. para hablar acerca del estado del mercado laboral y de la creación de empleos. Aquí algunos puntos clave de su presentación:

- Nuevamente, la recuperación de esta recesión será “sin empleo” debido a que las compañías se han vuelto más sofisticadas al evaluar sus necesidades laborales y están menos dispuestas a contratar anticipadamente.
- Los recientes incrementos de las contrataciones y de la tasa de penetración del empleo temporal a nivel nacional, indican que parece que hemos salido de la recesión. La existencia de un mercado laboral temporal fuerte constituye un puente crítico para las compañías y para los individuos.
- Una tendencia importante en esta recuperación es el número de “migrantes por industria”-trabajadores que se vieron forzados a encontrar empleo fuera de sus industrias. Sin embargo, su movilidad está limitada por la crisis de la vivienda.
- A pesar de los altos niveles de desempleo, muchos empleadores siguen sin poder encontrar personas con las habilidades correctas, y en Estados Unidos siguen sin ocuparse tres millones de empleos.
- Los programas de desarrollo de la fuerza laboral deberían entrenar a los subempleados en las habilidades “suaves” que los hacen más adaptables y mejor equipados para aprender.
- Un programa de inversión debería desarrollarse para apoyar a los emprendedores a establecer nuevos negocios, ya que estos generan empleos. Ofrecer a las empresas incentivos directos subsidia su crecimiento pero no implica generación de empleos. Con el tiempo, el dinero debería ser re-direccionado hacia esfuerzos de reentrenamiento y desarrollo.

Aumentar los Recursos

Cuando se enfrenta cualquier problema de desequilibrio entre la oferta y la demanda, existen dos respuestas básicas: reducir la demanda o incrementar la oferta. En este caso, el enfoque es el de incrementar la oferta al cambiar la perspectiva del empleador con respecto a las fuentes disponibles de talento. Para cubrir los grandes y continuos vacíos de talento, existen cuatro fuentes potenciales de recursos que se pueden aprovechar: los migrantes por ubicación, los migrantes por industria, personal que ha cambiado de puesto dentro de la misma empresa gracias al rediseño de puesto y/o de funciones, y quienes se integran a la fuerza laboral.

Migrantes por Ubicación. La fuerza laboral se encuentra en movimiento y los candidatos pueden estar dispuestos a cambiar de ubicación por motivos de trabajo — especialmente cuando mejora la economía. Sin embargo, los empleadores todavía están aprendiendo a sacar provecho de esta tendencia, mientras que muchos gobiernos todavía no están seguros de si deben facilitar la migración laboral productiva y de cómo deben hacerlo. Como se detalló en la Encuesta sobre *La Fuerza Laboral sin Fronteras* de Manpower del año 2008, cerca del 3% de las personas residen fuera de su país de origen, y dicha proporción está en aumento. Tres cuartas partes de los trabajadores mencionaron que contemplarían la posibilidad de cambiar su lugar de residencia a cambio de mejores oportunidades de empleo, la tercera parte dijo que estaría dispuesta a reubicarse en cualquier parte del mundo y el 40% mencionó que contemplaría la posibilidad de cambiar su lugar de residencia en forma permanente. Por supuesto, no todas las migraciones cruzan fronteras. Manpower ayuda a un fabricante de sistemas de frenado automotriz localizado en el norte de Italia (en donde existe escasez de trabajadores calificados), a contratar y capacitar a los técnicos que provienen del sur (en donde existe una abundancia de trabajadores calificados).

Migrantes por Industria. Algunas industrias están recortando personal, mientras que otras están creciendo más rápido que la oferta de talento (ver Figura 4). Piensa en el talento disponible en las industrias de bajo crecimiento que puede migrar a nuevos mercados. Algunas de estas personas pueden contar con habilidades altamente valoradas—como ventas, finanzas, y administración—que necesitan cambiarse a una nueva industria. Otras personas pueden contar con habilidades similares a las necesidades en crecimiento—como técnicos y personal de apoyo de campo—y necesitan una capacitación más extensa para alcanzar las habilidades requeridas. Aproveche las oportunidades que se presentan ante cambios significativos en los mercados laborales locales, como el cierre o reubicación de empresas que dejan atrás empleados capacitados (ver el recuadro *Panorama de la Fuerza Laboral de Estados Unidos*).

Figura 4: Crecer Aquí, Reducir Allá
Crecimiento industrial proyectado en E.U. entre 2008 y 2018.



Fuente: Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos, "Resumen de Proyecciones de Empleo 2008-2018", 10 de diciembre de 2009.



Sociedad en el trabajo

Manpower está orquestando una sociedad laboral innovadora en Austin, Texas, en colaboración con el Colegio Comunitario de Austin y una serie de empresarios locales del sector de alta tecnología.

El Programa de Técnicos Certificados en Producción ofrece capacitación y certificación para los trabajadores de manufactura de primer ingreso, para que sean más empleables en las industrias locales de tecnología avanzada, mientras que los empleadores obtienen una fuente continua de los trabajadores técnicos calificados que necesitan para seguir siendo competitivos.

Con base en el Modelo de Manpower para el Desarrollo de Fuerza de Trabajo para la Industria Manufacturera de Tecnología Avanzada, la capacitación requerida debe incluir prácticas en cuatro disciplinas: seguridad, prácticas de calidad y medición, procesos de manufactura y producción, y conocimientos de mantenimiento. Pero el centro de este programa de seis meses es la experiencia “externa”, cuando los estudiantes trabajan en dos compañías socias al mismo tiempo. Los participantes aceleran su aprendizaje al exponerse a operaciones diferentes en distintas industrias. Con esto, pueden dominar un conjunto de habilidades transferibles que les ayudan a ganar experiencia y a mejorar la naturaleza cíclica normal del ambiente manufacturero de alta tecnología del área de Austin.

Desde la inserción del programa en 2005, han participado aproximadamente 500 personas, proveyendo de una fuente de talento vital a la fuerza de trabajo de manufactura tecnológica del área.

Rediseño de Puestos /Funciones. Con frecuencia la mayor fuente de talento “nuevo” son las personas dentro de la misma compañía, si la organización cuenta con la habilidad de reubicarlos en diferentes puestos o hasta carreras. Por ejemplo, LPC Bélgica, uno de los principales fabricantes de papel, recientemente acudió a Manpower Bélgica cuando aplicó una nueva tecnología de logística en sus almacenes. LPC Bélgica necesitaba empleados con habilidades que les permitieran utilizar la nueva tecnología, habilidades que no se encuentran en su fuerza laboral actual y al trabajar con Manpower, la compañía buscó primero dentro de su talento disponible. Evaluó la capacidad de sus empleados para dominar las habilidades requeridas para sus nuevos puestos y después capacitó a aquellos que mostraron aptitudes en la Academia de Logística de Manpower. Como resultado, se capacitó a 16 empleados para trabajar en operaciones de alto nivel, lo cual le ahorró a la compañía costos por reclutamiento externo y, en el proceso, mejoró el nivel de compromiso de los empleados.

Personal de Nuevo Ingreso a la Fuerza de Trabajo. Los subempleados y los que tienen poca capacitación también son una fuente potencial de talento, especialmente a medida en que los gobiernos locales y otros organismos los apoyan con capacitación y otros programas para facilitar su inserción a la fuerza laboral. Por ejemplo, las mujeres están sub-representadas en muchos mercados laborales. En Finlandia, ocupan menos de uno de cada cinco puestos técnicos en la industria de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC)^{vi}. Para expandir su oferta de talento, Elan IT (una compañía de Manpower Professional) desarrolló un programa de capacitación y aprendizaje que ayuda a las mujeres a obtener un certificado del Consejo de Evaluaciones en Sistemas de Información (ISEB por sus siglas en inglés), el cual les otorga acreditación para puestos básicos y acceso a un programa de capacitación en áreas más especializadas de las TIC. En sólo un año, el programa capacitó a 25 mujeres que ahora tienen más oportunidades de ser empleadas y cuentan con nuevas oportunidades de carrera. Y los empleadores de la industria de las TIC, en donde la escasez de trabajadores calificados es un desafío, tienen acceso a trabajadores calificados adicionales.

La capacitación y el desarrollo son las claves para explotar a los anteriores grupos de talento potencial, especialmente entre los últimos tres. Al mismo tiempo, para construir una estrategia sustentable de talento es necesario realizar un compromiso de capacitación y desarrollo. Sin embargo, los empleadores no deberían ser los únicos en hacerse cargo de compensar las ineficiencias del mercado laboral y del sistema educativo. Los gobiernos locales, nacionales, las ONG's, las instituciones académicas, sindicatos y otros empleadores regionales tienen gran interés en mantener a la gente empleada o en condiciones de emplearse, especialmente ahora que los mercados laborales están cada vez más sujetos a los trastornos de la economía globalizada. Asociarse con ellos mejora las posibilidades de financiamiento, incrementa conocimientos y añade otros recursos para las iniciativas de capacitación (*ver el recuadro Sociedades en el Trabajo*).

Encontrando a candidatos con la habilidad “Aprender a Aprender”

No todas las brechas de habilidades se cierran con facilidad y los individuos responden de manera diferente a la capacitación, dependiendo no sólo de sus habilidades actuales sino también de su capacidad y deseo de aprender. ¿Cómo pueden los empleadores cerrar la brecha entre sus necesidades, y las habilidades de los candidatos y empleados de manera eficiente y efectiva?

Aquí es donde entra la habilidad de “Aprender a Aprender”. Cuando los empleadores no pueden encontrar candidatos con las habilidades requeridas para ciertos puestos, pueden contratar candidatos, quizá fuera de sus propias industrias, que posean habilidades similares para tratar de cerrar las brechas en sus capacidades. Lo importante aquí es comprender qué tanto pueden cerrarse esas brechas, tanto en términos de habilidades técnicas como desde la perspectiva del candidato, y a qué costo. “Aprender a Aprender” es una manera práctica de predecir qué tan satisfactoriamente pueden cerrarse las brechas de habilidades del candidato; y de igual forma puede ayudar a los empleadores a comprender mejor sus necesidades de talento y hacer mejores inversiones en capacitación y desarrollo con mayores posibilidades de rendir frutos.

Este concepto constituye una herramienta analítica que vincula las capacidades necesarias para cierto puesto, con la posibilidad de que dicho individuo las satisfaga. Las capacidades se dividen en cuatro grupos:

Conocimiento del negocio, de disciplinas académicas o industrias. El conocimiento formal o explícito se obtiene mediante el estudio y se confirma a través de grados académicos y certificaciones de negocios. El conocimiento informal o tácito se obtiene por medio de la experiencia y la relación con colegas que ya cuentan con dicho conocimiento. La clave aquí es reconocer la importancia del conocimiento tácito así como los medios para obtenerlo.

Habilidades incluyendo tanto las habilidades “duras” (ej. habilidades técnicas o administrativas) y las habilidades “suaves” (ej. resolución de conflictos o elaboración de estrategias). Las habilidades tienden a ser aplicadas y pragmáticas, se adquieren a través de la práctica y aumentan conforme a la experiencia, y las habilidades duras pueden confirmarse por medio de la certificación y el aprendizaje. Es vital reconocer la importancia de las habilidades suaves más allá de sólo enfocarse en las habilidades duras del candidato, que son las más fáciles de medir.

Valores y Actitud que representan aquello que un individuo busca en la vida y en el empleo, es decir, la actitud hacia el trabajo. Se observan en la conversación y el comportamiento, y son relativamente difíciles de moldear. También son capacidades asociadas con los empleos, ya que algunos empleos—ventas, por ejemplo—requieren más iniciativa diaria y más autodisciplina que otros empleos, mientras que hay empleos que dependen más del aprendizaje continuo y adaptación que otros. La clave aquí es reconocer estos importantes rasgos al definir los requerimientos del empleo.

Personalidad e Inteligencia son características básicas. Algunas personas son sociables y empáticas por naturaleza y, de este modo, encajan fácilmente en puestos como servicios al cliente, mientras que otras personas son totalmente opuestas. Algunas funciones dependen mucho de una inteligencia



“Aprendiendo a Aprender” es un enfoque práctico que puede predecir que tan exitosamente se pueden cubrir las brechas de habilidades de un candidato.

analítica, otras de síntesis y creatividad, otras de inteligencia emocional y muchas otras de una combinación de las anteriores. De nuevo, la idea es ser tan preciso como sea posible con respecto a lo que se requiere en un puesto con relación a dichas características.

Después de examinar las cuatro capacidades, el empleador tiene que calificar cada una en dos escalas:

¿Es importante? ¿Qué tan esencial es la capacidad para el desarrollo adecuado del trabajo? La tendencia puede sobre-enfatizar el conocimiento (ej. al exigir grados académicos convencionales) y las habilidades duras, cuando de hecho tanto el conocimiento y las habilidades requeridas para el puesto pueden ser básicas. De igual forma, la tendencia también puede ser la de no hacer suficiente énfasis en las características y las habilidades suaves, cuando de hecho resultan absolutamente esenciales para tener éxito al desempeñar el puesto. Es decir, los empleadores deben evitar caer en esta trampa. De acuerdo con la investigación realizada por los expertos en talento y administración de carrera de Right Management (una compañía de Manpower), los factores clave que conducen a un desempeño acelerado no son las habilidades técnicas de alto nivel ni la experiencia previa, sino cualidades culturales e inteligencia social^{viii}.

¿Puede enseñarse? ¿Hasta qué punto y con qué grado de dificultad puede desarrollarse la capacidad? Es importante primero verificar los métodos disponibles (cursos, mentores, oportunidades de realizar prácticas, etc.), tanto dentro como fuera de la organización. No asuma que, debido a que en teoría la capacidad puede enseñarse, la organización está equipada para enseñarla. El personal puede contar con experiencia pero la cuestión es si está dispuesto y puede realizar una doble función: como empleados y como instructores. Considere cuidadosamente el tiempo y costo necesarios para desarrollar la capacidad en cuestión. Si cualquiera de ellos resulta prohibitivo, entonces para fines prácticos la capacidad no es enseñable.

Figura 5: Análisis “Aprendiendo a Aprender”

	Capacidades	¿Importante? 1 (bajo) - 5 (alto)	¿Enseñable? 1 (bajo) - 5 (alto)
Conocimiento <i>Del negocio o de disciplinas académicas</i> Habilidades <i>Aptitudes “duras” y “suaves” demostradas</i> Valores y Actitud <i>Actitudes de las personas hacia el trabajo y lo que el trabajo requiere de las personas</i> Personalidad e Inteligencia <i>Características y rasgos de personalidad</i>	Disciplina Académica/Profesional		
	Industria/Función/Proceso		
	Técnica		
	Resolución de Problemas		
	Comunicación		
	Planeación/Organización		
	Colaboración/Trabajo en equipo		
	Administración Personal/Autonomía		
	Iniciativa		
	Motivación para Aprender		
	Orientación de Servicio		
	Analítica		
	Capacidad para Aprender		

Fijo
Flexible

Este enfoque puede ayudar a determinar qué capacidades son realmente importantes para el éxito. Al clasificar las funciones de los puestos, los empleadores identifican aquellas habilidades que pueden migrar entre industrias o desarrollarse con relativa facilidad. En un extremo del espectro, las capacidades que son realmente importantes y que no pueden enseñarse con facilidad son el verdadero obstáculo, las auténticas características obligatorias por lo que el análisis de los candidatos puede comenzar con éstas. En el otro extremo, las capacidades de baja importancia pueden omitirse de la lista de control en la evaluación de los candidatos, para ahorrar esfuerzo y evitar distracciones.

Al clasificar cada puesto utilizando el enfoque de “aprender a aprender”, la idea no es generalizar las capacidades o estándares bajos. En cambio, sí consiste en ser más detallados y específicos con respecto a los requerimientos pragmáticos del trabajo y más concentrados con relación a las brechas que pueden cerrarse. El enfoque “Aprendiendo a Aprender” depende menos de medidas como los logros educacionales y se enfoca más en las capacidades del perfil. Comenzar con una descripción del empleo más comprensiva permite a los empleadores identificar a los candidatos con mayores probabilidades de éxito. Cuando comparamos a candidatos que tienen brechas en habilidades importantes pero que son susceptibles de enseñarse, aquellos con la menor cantidad de brechas más pequeñas en las áreas importantes tienen más probabilidades de tener éxito en el puesto. Este enfoque también sugiere el momento indicado para comenzar con el entrenamiento y plan de desarrollo del individuo.

Dado que estamos en la búsqueda de la capacidad de “aprender a aprender”, ésta y la motivación para hacerlo son de vital importancia. Ambas deberían aparecer en todas las clasificaciones de empleos y en las evaluaciones de candidatos. Mientras más brechas deban cerrarse más importante es la disposición del candidato para aprender, por lo que debe evaluarse con más precisión al candidato para

lograr esa disposición. Una opción es evaluar la habilidad para aprender materiales nuevos rápida y completamente, aunque es importante no confundir avidez con inteligencia, aptitud o motivación, y conviene explorar la motivación del candidato para aprender: ¿lo mueve el progreso personal, el progreso tangible en su carrera, contribuir al resultado grupal?, o ¿existe alguna relación con las oportunidades de aprendizaje asociadas con el empleo?

Considere cómo puede utilizarse este enfoque en una compañía que necesita ingenieros en software. El análisis de “Aprendiendo a Aprender” (ver Figura 6— en nuestros ejemplos únicamente enlistamos las capacidades de mayor importancia), indica que se requiere un título o experiencia equivalente debido a que tomaría mucho tiempo desarrollar el conocimiento y experiencia durante el trabajo. Otra parte del conocimiento—relacionado con la aparición de nuevas tecnologías—se adquiere continuamente, por lo que depende de la inclinación del empleado por aprender. Muchas habilidades importantes pueden aprenderse o perfeccionarse en el trabajo (con distintos tiempos) si el candidato cuenta con el perfil intelectual adecuado. Sin embargo, se trata de un perfil demandante, de carácter sistemático e inventivo, porque la clave del trabajo implica configurar nuevos productos o diseños y diagnosticar nuevas situaciones.

Figura 6: Análisis “Aprendiendo a Aprender”: Ingeniero en Software (simplificado)

	Capacidades	Notas	¿Importante? 1 (bajo) - 5 (alto)	¿Enseñable? 1 (bajo) - 5 (alto)	
Conocimiento <i>Del negocio o de disciplinas académicas</i>	Sistemas de Computación	Ciencias de la Computación, ingeniero con grado en matemáticas/experiencia requerida	5	1	Fijo
	Principios de Ingeniería	Se necesita mucha práctica en caso de no ser escolarizado	5	3	
	Tecnología Emergente	Aprender sobre la marcha	4	4	
	Diseño Técnico	Se puede aprender mucho de las configuraciones existentes	5	3	
	Análisis de Sistemas/ Solución de Problemas Complejos	Su desarrollo necesita mucha práctica	5	2	
Habilidades <i>Aptitudes “duras” y “suaves” demostradas</i>	Diagnóstico/Pruebas/ Solución de Problemas	Los Métodos pueden aprenderse con rapidez, pero no cubren todos los casos	5	4	Flexible
	Audición Activa/ Colaboración	Necesita trabajar con clientes, proveedores y colegas	4	3	
	Programación	Incluye operación de sistemas; puede enseñarse pero es esencial algo de experiencia	4	5	
	Documentación	Se necesita precisión	3	4	
	Gusto por Construir		4	2	
Valores y Actitud <i>Actitudes de las personas hacia el trabajo y lo que el trabajo requiere de las personas</i>	Gusto por Aprender		4	2	
	Pensamiento sistemático/ Reconocimiento de patrones		5	2	
Personalidad e Inteligencia <i>Características y rasgos de personalidad</i>	Razonamiento Deductivo		5	2	
	Razonamiento Inductivo		5	1	
	Curiosidad		4	1	



La mejor fuente de candidatos puede ser el personal de planificación, sistemas de información o, dependiendo de la industria, personal de ingeniería de la misma empresa que pueda elevar sus habilidades a ingeniería en software. Sin embargo, si no se encuentra a candidatos viables dentro de la organización, fuera de ella pueden existir candidatos bien preparados de las áreas de TI de aquellas compañías e industrias que están reduciendo personal.

De igual forma, puede haber fuertes candidatos que no se ven a sí mismos como conocedores en computación pero que cuentan con la mayor parte de los conocimientos. Por ejemplo, con una guía y la disposición de aprender, los ingenieros de producción o manufactura que cuentan con gran experiencia en diseño asistido por computadora y sistemas de tecnología de grupo pudieran con facilidad cambiar de puesto o de carrera. Si una compañía necesita contratar y desarrollar a unos cuantos ingenieros en software, entonces el aprendizaje informal con colegas experimentados puede ayudar al candidato a asimilar una habilidad específica y los métodos locales. Si una compañía necesita a unos cuantos ingenieros en software, podría ayudar impartir cursos intensivos de tecnología, lenguajes de programación y técnicas de diagnóstico de uso propio. Es importante señalar que los recién graduados que cuentan con un nivel educativo adecuado, aún tienen que enfrentar una larga curva de aprendizaje para ocupar un puesto tan variado y demandante como el de ingeniero en software. Y aún aquellos candidatos que en el papel están completamente calificados, deben ser cuidadosamente evaluados con respecto al perfil intelectual definido, como la clave del éxito.

De igual forma considere una compañía en crecimiento que instala y da mantenimiento a sistemas generadores de energía impulsados por turbinas de viento, con un rango de servicio que va desde unidades individuales hasta grandes centrales eólicas, y que requiere de un abastecimiento regular de candidatos para los puestos de técnicos de servicio. De ser necesario, hay un tiempo destinado a capacitar a los candidatos, debido a que las necesidades de personal están vinculadas al momento en que las nuevas instalaciones entren en operación.

Para este puesto, la compañía también necesita gente con habilidades electromecánicas, por lo que los candidatos adecuados pueden provenir de compañías fabricantes de equipo o de producción de energía. Sin embargo, los empleados experimentados en esas industrias exigen salarios más altos que aquellos que la compañía de turbinas de viento puede pagar, así que la compañía mira hacia los recién ingresados a la fuerza laboral, incluyendo nuevos técnicos, a los que cuentan con un título y otros candidatos con habilidades relacionadas, y anticipa la necesidad de capacitar a los candidatos en lo elemental.

El análisis “Aprendiendo a Aprender” (ver Figura 7) nos dice que los fundamentos electromecánicos son esenciales pero pueden enseñarse. El trabajo en realidad se trata de conocer completamente la tecnología de la compañía y las técnicas específicas sobre calidad, seguridad, diagnóstico de equipo, perfeccionamiento de procesos, son todas enseñables. Lo básico del empleo, que es lo menos enseñable, se relaciona con la interacción con el cliente y la orientación al servicio. Los descalificadores automáticos son la falta de aptitudes mecánicas o de habilidades interpersonales y, en asuntos prácticos, el miedo a las alturas. El compromiso por aprender, tanto durante la preparación para el empleo como ya en el trabajo resulta esencial.

**Figura 7: Análisis “Aprendiendo a Aprender”:
Técnico en Servicios Eólicos (simplificado)**

	Capacidades	Notas	¿Importante? 1 (bajo) - 5 (alto)	¿Enseñable? 1 (bajo) - 5 (alto)	
Conocimiento <i>Del negocio o de disciplinas académicas</i>	Fundamentos Electromecánicos	Vocacional/Título técnico de preferencia	5	5	Fijo
	Servicios al Cliente	Representante de primera línea de la compañía, con frecuencia el único en el área de trabajo	5	3	
	Procedimientos de Calidad y Seguridad	Directivo principal en la tarea	5	4	
	Diagnóstico/ Solución de Problemas		5	4	
Habilidades <i>Aptitudes “duras” y “suaves” demostradas</i>	Interpretar a las personas y Situaciones	Necesita interpretar situaciones con rapidez y tener poder de toma de decisiones, ocasionalmente bajo condiciones estresantes y peligrosas	5	3	Flexible
	Computación	Lo básico—entrada de datos, e-mail, búsquedas	3	5	
	Perfeccionamiento de Procesos	Necesita reconocer continuamente las mejores prácticas y compartirlas	4	4	
	Comunicación	Escuchar y enseñar al cliente	4	3	
	Auto-Administración/ Autonomía	Con frecuencia opera independientemente en el área de trabajo	4	2	
	Gusto por Viajar	50% del tiempo en las instalaciones base del cliente, 50% del tiempo viajando a instalaciones menores	4	1	
	Motivación por Aprender	Ver “perfeccionamiento de procesos”	4	2	
Valores y Actitud <i>Actitudes de las personas hacia el trabajo y lo que el trabajo requiere de las personas</i>	Orientación de Servicios	Ver “servicios al cliente”	5	2	
	Aptitudes Mecánicas		5	2	
	Sin Miedo a las Alturas		5	1	
	Capacidad para Aprender		4	1	
	Personalidad e Inteligencia <i>Características y rasgos de personalidad</i>				

Al evaluar a los candidatos, la compañía necesita probar directamente las aptitudes mecánicas y evaluar cuidadosamente las habilidades interpersonales y la orientación de servicios. Puede contratar de entre los técnicos principiantes y el personal de servicio de campo en otras industrias, incluyendo telecomunicaciones, aviónica y automotriz—poniendo especial atención a la experiencia en servicios directos al cliente. La compañía podría también utilizar las redes sociales para buscar especialistas en diagnóstico en otros campos, por ejemplo, programadores de computación que también son hábiles con la tecnología. Podría considerarse una alianza con una escuela técnica para ofrecer un curso intensivo de 12 semanas sobre electromecánica, que incorpore la tecnología de la compañía a un salón de clases y a ejercicios de campo, de manera que la compañía pudiera lanzar una campaña de contrataciones dirigida a las personas con habilidades mecánicas e interpersonales que prefiera trabajar en exteriores y en una industria ecológica.

Las taxonomías de “Aprendiendo a Aprender” pueden también ofrecer una guía a la administración de talento en general. Conforme emergen patrones en las habilidades más importantes que son enseñables, los empleadores pueden dirigir una inversión en educación. Igual de valiosa es la información que los empleadores pueden reunir acerca de los tipos de capacidades menos obvias que pueden encontrarse en algunas industrias en particular o entre grupos específicos de trabajadores subempleados. Estos datos pueden ayudar a los empleadores a perfeccionar su búsqueda sobre ciertos migrantes por industria. Y conforme los empleadores reconozcan en dónde el enfoque “aprender a aprender” los deja todavía con escasez de personal, pueden tener claro dónde complementar su fuerza laboral con trabajadores eventuales.

Conclusión

Conforme la economía global continúe mejorando, la escasez de talento actual se hará más pronunciada. Esto significa mayor competencia para la gente calificada disponible, dentro de un ambiente de mayor rotación de personal, en donde los empleados que no están del todo satisfechos deciden que es el momento de hacer un cambio; por consiguiente, una estrategia sólida de talento es más importante que nunca. Los empleadores necesitan pensar de manera diferente acerca de cómo satisfacer sus necesidades de talento ahora y en el futuro. Deben ajustar sus criterios de búsqueda de candidatos y explorar opciones más allá de los sitios usuales y tener en cuenta a quienes se encuentran mejor posicionados—gracias a sus habilidades y a sus personalidades—para sacar provecho de la capacitación y el desarrollo. Los empleadores deben reconocer que la escasez de talento es algo que no se puede solucionar con un puesto o un candidato bien calificado a la vez. Conforme la escasez de habilidades se vuelve más severa, contar con un enfoque de “aprendiendo a aprender” se convierte en parte fundamental de la estrategia de talento. Este es un paso clave para un enfoque que es más expansivo, continuo y sostenible—una estrategia de talento que no sólo concuerda con una estrategia de negocios, sino que la acelera.

© 2010, Manpower Inc. Todos los derechos reservados.
GC-30



Referencias

ⁱ *Tendencias Globales de Empleo 2010*, ILO, Enero 27 de 2010.

ⁱⁱ *Encuesta 2010 de Manpower sobre Escasez de Talento*, Manpower Inc., 2010.

ⁱⁱⁱ “Se solicitan Trabajadores: Porqué es una mala señal,” *Semana del Negocio*, 30 de Abril de 2009.

^{iv} *Base de Datos Trimestral sobre Empleos Vacantes Eurostat*, acceso el 25 de Abril de 2010.

^v *Estimulación de Economías A Través del Fomento de la Movilidad de Talento*, *Foro Mundial Económico*, Marzo de 2010.

^{vi} *Manpower Inc., op. cit.*

^{viii} *La mujer en la tarjeta de calificaciones de IT*, *Sociedad Británica de Computación, habilidades e Intelecto*, 2008.

^{ix} *Líderes Exitosos—Pueden no ser quienes crees que son*, *La administración correcta*, Abril de 2010.



Resultados de la encuesta sobre
Escasez de Talento 2010

La Escasez de Talento

Debe notarse que una variedad de factores contribuyen para que se produzcan estos resultados en la encuesta, tales como los cambios demográficos, convencionalismos sociales, educación y prácticas empresariales. Cada uno de estos factores puede combinarse para que el desafío de talento sea diferente para cada nación y región. Pero una cosa es cierta – las razones subyacentes para la escasez de talento llegaron para quedarse.

Una vez que la economía mundial se recupere, la escasez de talento que se evidencia actualmente será aún más difícil de superar para las organizaciones. Además, el conjunto de habilidades que están requiriendo las organizaciones se está volviendo cada vez más específico, y por lo tanto, se hace más difícil encontrar al candidato perfecto. Por ejemplo, las organizaciones que necesitan contadores con frecuencia los requieren con habilidades más especializadas, como forenses, especializados en reestructuración de deudas o aquellos familiarizados con los estándares de reportes financieros internacionales.

Por ello, resulta imperativo que los empleadores modifiquen sus perspectivas para considerar a los candidatos que quizá no cuenten con todas las habilidades específicas que el empleo requiere. Esto es especialmente cierto en lo que se refiere a la continua escasez de los puestos en demanda, ya que los empleadores no pueden abordar esta escasez en cada contratación.

Deben refinarse las descripciones de los puestos y las evaluaciones de los candidatos para identificar a las personas con la habilidad de “aprender a aprender” basándose en las capacidades adyacentes más que en el conocimiento tradicional. Al mismo tiempo, los empleadores también deben comprometerse a capacitar y a perfeccionar las habilidades de los empleados, de los recién contratados y de los candidatos potenciales, por medio de vínculos con los gobiernos y otros actores.

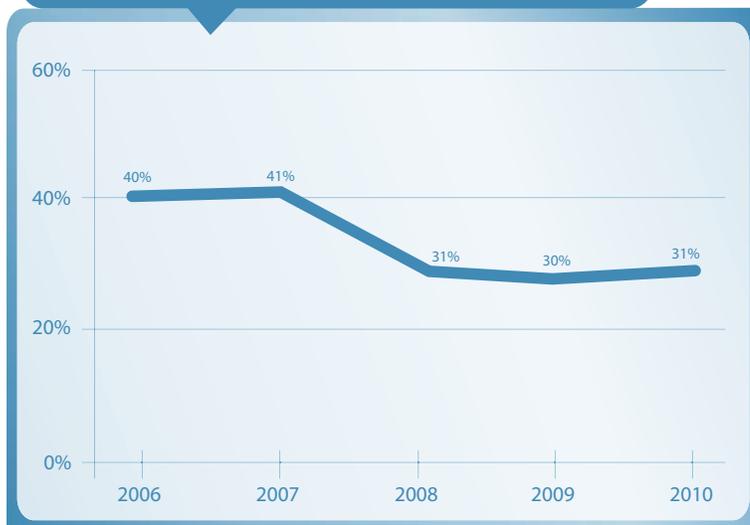


Global

Manpower Inc. (NYSE: MAN) encuestó a más de 35,000 empleadores en 36 países y territorios durante el primer trimestre de 2010 para determinar el impacto de la escasez de talento en los mercados laborales actuales. Los resultados de la quinta encuesta anual sobre Escasez de Talento revelaron que el 31% de los empleadores alrededor del mundo están teniendo dificultades para ocupar sus puestos vacantes debido a la falta del talento apropiado disponible en sus mercados, el cual muestra un incremento de un punto porcentual con respecto a la encuesta realizada el año pasado.

Aún cuando la actual situación económica global ha incrementado la cantidad de buscadores de empleo en los mercados laborales alrededor del mundo, todavía existe una notable escasez de talento en muchos países y en muchos sectores de la industria. Entonces, el problema inmediato no es el número de candidatos potenciales, sino más bien, la escasez de talento. No hay suficientes personas lo bastante calificadas en el lugar adecuado y en el momento adecuado. Simultáneamente, los empleadores buscan habilidades específicas o un conjunto de habilidades – no sólo capacidades técnicas, sino, tal vez, en combinación con habilidades de pensamiento crítico u otras que ayuden a impulsar a la compañía. Como resultado, se está volviendo cada vez más difícil encontrar a la persona “adecuada” para un trabajo en particular, y el problema no parece tener solución.

PORCENTAJE DE EMPLEADORES CON DIFICULTADES PARA OCUPAR SUS VACANTES DEBIDO A LA FALTA DE TALENTO DISPONIBLE



Dificultad para ocupar vacantes, por país.

De mayor a menor dificultad

Los empleadores con más dificultades para encontrar al talento adecuado para ocupar sus vacantes se encuentran en Japón (76%), Brasil (64%), Argentina (53%), Singapur (53%) y Polonia (51%). La escasez de talento parece ser menos problemática en Irlanda (4%), Reino Unido (9%), Noruega (11%), Estados Unidos (14%) y España (15%).

En comparación con 2009, los empleadores que reportan que la escasez de talento es considerablemente menor, son aquellos en:

- Rumania (menor por 26 puntos porcentuales)
- Taiwán (menor por 21 puntos porcentuales)
- Sudáfrica (menor por 19 puntos porcentuales)

Sin embargo, los empleadores en otros países parecen experimentar lo contrario, reportando un notable incremento en la escasez de talento, incluyendo a aquellos en:

- China (mayor por 25 puntos porcentuales)
- Japón (mayor por 21 puntos porcentuales)
- Guatemala (mayor por 16 puntos porcentuales)
- Singapur (mayor por 16 puntos porcentuales)





Resultados Globales

Los 10 puestos que los empleadores están teniendo mayores dificultades para cubrir alrededor de los 36 países y territorios encuestados (clasificadas en orden) son:

1	Mano de Obra Calificada	6	Operadores de Producción
2	Representantes de Ventas	7	Secretarías, Asistentes Personales, Asistentes Administrativos y Personal Administrativo de Apoyo
3	Técnicos (principalmente de producción, operaciones, ingeniería y mantenimiento)	8	Gerentes/Ejecutivos
4	Ingenieros	9	Chóferes
5	Personal de Contabilidad y Finanzas	10	Obreros

Total de encuestados: 35,650

Empleadores indicando que tienen dificultad para ocupar puestos: 31%

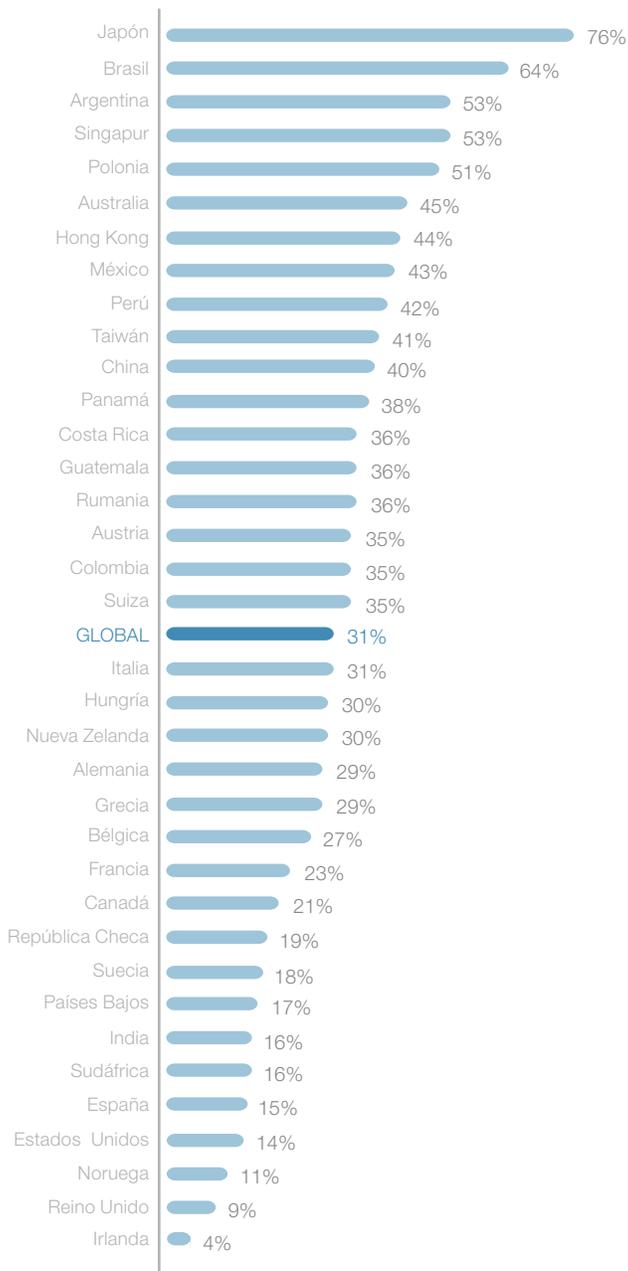
Empleadores indicando que no tienen dificultades para ocupar puestos: 69%

Margen de error: +/- 0.5%

Los 10 puestos que aparecieron en los resultados de la encuesta mundial 2009 también aparecen en la lista de este año. Sin embargo, algunas de las clasificaciones individuales han cambiado. Como muestran los resultados, la falta de talento disponible no se limita al trabajo altamente especializado, ya que la Mano de Obra Calificada encabeza la lista mundial de puestos difíciles de cubrir. Otros puestos con dificultad son: Representantes de Ventas, Técnicos e Ingenieros. El Personal de Contabilidad y Finanzas sube un lugar y ocupa la quinta posición, mientras que la categoría de Operadores de Producción (sexta) y de Secretarías, Asistentes Personales, Asistentes Administrativos y Personal Administrativo de Apoyo (séptima) subieron dos posiciones cada una. La categoría de Obreros descendió tres lugares hasta a la décima posición.

Vale la pena mencionar que los empleadores también identificaron otras habilidades en demanda. Si algún puesto en particular no aparece en la lista, no debe asumirse que la habilidad no es demandada, simplemente significa que los empleadores encuestados identificaron necesidades más apremiantes en otras categorías.

En esta encuesta, la Mano de Obra Calificada se refiere a un amplio rango de puestos para los que el empleado requiere contar con habilidades especializadas, tradicionalmente adquiridas durante un periodo de tiempo como aprendices. Ejemplos de Mano de Obra Calificada son: electricistas, albañiles, carpinteros, fabricantes de gabinetes, mamposteros, plomeros, soldadores, etc. Cuando sea posible, se enlistarán ordenándolos según su demanda en cada país.



América

Cerca de 11,000 empleadores fueron entrevistados en Argentina, Brasil, Canadá, Colombia, Costa Rica, Estados Unidos, Guatemala, México, Panamá y Perú. La encuesta indica que el 34% de los empleadores de la región están teniendo dificultades para cubrir sus vacantes debido a la escasez de talento disponible en sus mercados. Esto representa una disminución de dos puntos porcentuales en comparación con la encuesta 2009 y es tres puntos porcentuales mayor que el promedio global



PORCENTAJE DE EMPLEADORES CON DIFICULTADES PARA OCUPAR SUS VACANTES DEBIDO A LA FALTA DE TALENTO DISPONIBLE





Resultados de América

Los 10 puestos que los empleadores tienen mayores dificultades para cubrir en los 36 países y territorios encuestados en América (clasificadas en orden) son:

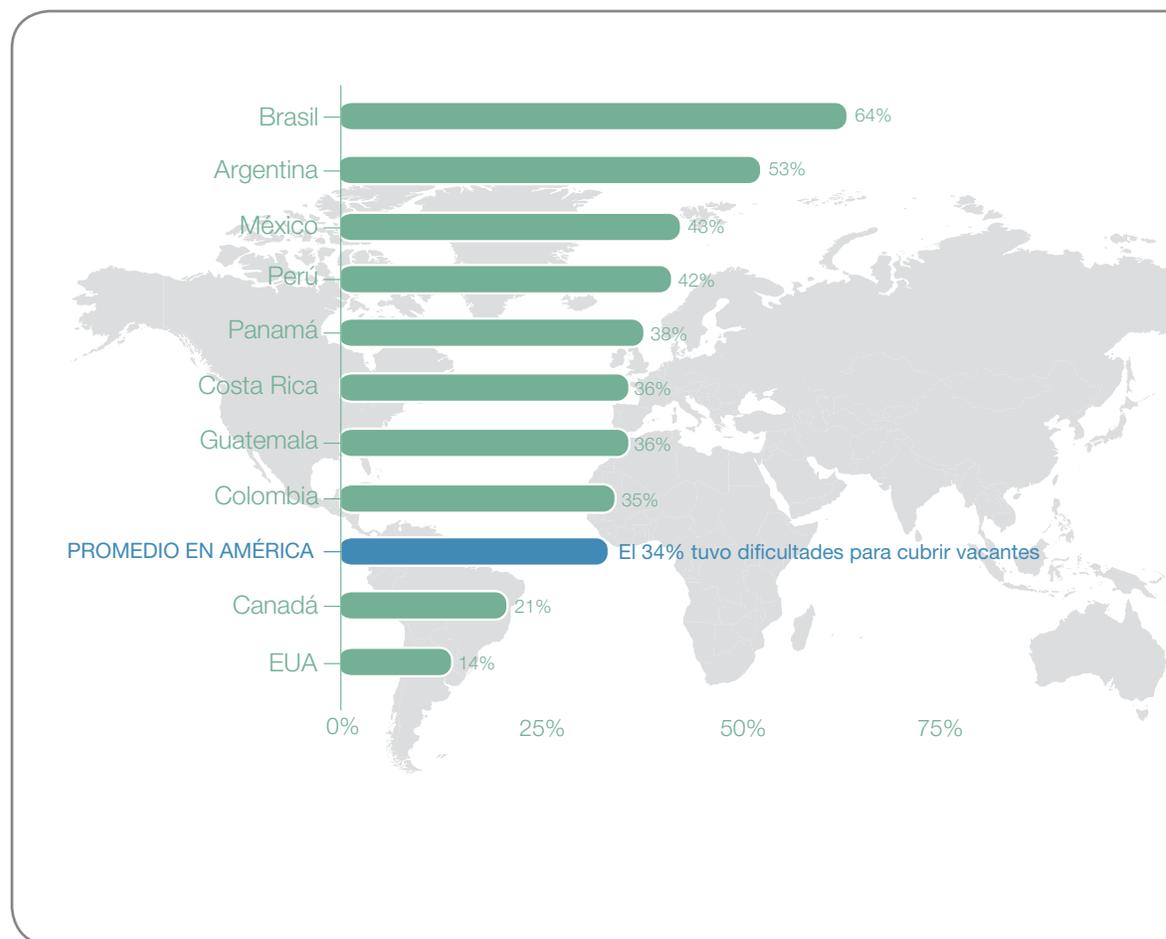
1	Técnicos (principalmente de producción, operaciones, ingeniería y mantenimiento)	3	Secretarías, Asistentes Personales, Asistentes Administrativos y Personal Administrativo de Apoyo.	5	Operadores de Producción	8	Ingenieros
2	Representantes de Ventas	4	Mano de Obra Calificada	6	Obreros	9	Choferes
				7	Personal de Contabilidad y Finanzas	10	Gerentes/Ejecutivos

» Por tercer año consecutivo, los puestos de Técnicos son los más difíciles de cubrir. Después de no aparecer entre los 10 puestos más difíciles de cubrir en la encuesta 2009, los empleadores ahora identifican al puesto de Chofer como el noveno más difícil de cubrir.

Dificultad para cubrir puestos por país

De mayor a menor dificultad

Los empleadores con más dificultades para encontrar al personal adecuado para ocupar sus vacantes se encuentran en Brasil (64%), Argentina (53%), México (43%) y Perú (42%). La escasez de talento parece ser menos problemática en Estados Unidos (14%) y Canadá (21%).



→ **Argentina**

- Técnicos
- Secretarías, Asistentes Personales, Asistentes Administrativos y Personal Administrativo de Apoyo
- Obreros
- Representantes de Ventas
- Ingenieros
- Personal de TI
- Gerentes/Ejecutivos
- Personal de Contabilidad y Finanzas
- Choferes
- Mano de Obra Calificada

Total de Encuestados: 803
 Empleadores indicando dificultad para cubrir vacantes: 53% Empleadores indicando no tener dificultad para cubrir vacantes: 47% Margen de error: +/- 3.5%

→ **Brasil**

- Técnicos
- Mano de Obra Calificada
- Operadores de Producción
- Secretarías, Asistentes Personales, Asistentes Administrativos y Personal Administrativo de Apoyo
- Obreros
- Ingenieros
- Choferes
- Personal de Contabilidad y Finanzas
- Personal de TI
- Representantes de Ventas

Total de Encuestados: 850
 Empleadores indicando dificultad para cubrir vacantes: 64% Empleadores indicando no tener dificultad para cubrir vacantes: 36% Margen de error: +/- 3.4%

→ **Canadá**

- Mano de Obra Calificada
- Representantes de Ventas
- Técnicos
- Choferes
- Secretarías, Asistentes Personales, Asistentes Administrativos y Personal Administrativo de Apoyo
- Ingenieros
- Chefs/Cocineros
- Mecánicos
- Enfermeras
- Profesores

Total de Encuestados: 803
 Empleadores indicando dificultad para cubrir vacantes: 53% Empleadores indicando no tener dificultad para cubrir vacantes: 47% Margen de error: +/- 3.5%

→ **Colombia**

- Técnicos
- Representantes de Ventas
- Secretarías, Asistentes Personales, Asistentes Administrativos y Personal Administrativo de Apoyo
- Gerentes/Ejecutivos
- Personal de Contabilidad y Finanzas
- Operadores de Producción
- Ingenieros
- Mano de Obra Calificada
- Obreros
- Gerentes de Ventas

Total de Encuestados: 751
 Empleadores indicando dificultad para cubrir vacantes: 35% Empleadores indicando no tener dificultad para cubrir vacantes: 65% Margen de error: +/- 3.6%

→ **Costa Rica**

- Técnicos
- Representantes de Ventas
- Operadores de Producción
- Secretarías, Asistentes Personales, Asistentes Administrativos y Personal Administrativo de Apoyo
- Mano de Obra Calificada
- Personal de Contabilidad y Finanzas
- Obreros
- Recepcionistas
- Representantes de Servicio a Clientes y Personal de Apoyo a Clientes
- Mecánicos

Total de Encuestados: 620
 Empleadores indicando dificultad para cubrir vacantes: 36% Empleadores indicando no tener dificultad para cubrir vacantes: 64% Margen de error: +/- 3.9%

→ **Estados Unidos**

- Mano de Obra Calificada
- Representantes de Ventas
- Enfermeras
- Técnicos
- Choferes
- Personal para Restaurantes y Hoteles
- Gerentes/Ejecutivos
- Ingenieros
- Médicos y otros Profesionales de la Salud (no Enfermería)
- Representantes de Servicio a Clientes y Personal de Apoyo a Clientes

Total de Encuestados: 2,000
 Empleadores indicando dificultad para cubrir vacantes: 14% Empleadores indicando no tener dificultad para cubrir vacantes: 86% Margen de error: +/- 2.2%

→ Guatemala

Representantes de Ventas
Secretarías, Asistentes Personales, Asistentes
Administrativos y Personal Administrativo de Apoyo
Técnicos
Operadores de Producción
Personal de Contabilidad y Finanzas
Gerentes/Ejecutivos
Mano de Obra Calificada
Chóferes
Obreros
Recepcionistas

Total de Encuestados: 620
Empleadores indicando dificultad para cubrir
vacantes: 36% Empleadores indicando no tener
dificultad para cubrir vacantes: 64% Margen de
error: +/- 3.9%

→ México

Representantes de Ventas
Operadores de Producción
Secretarías, Asistentes Personales, Asistentes
Administrativos y Personal Administrativo de Apoyo
Técnicos
Obreros
Personal de Contabilidad y Finanzas
Ingenieros
Gerentes de Ventas
Recepcionistas
Supervisores

Total de Encuestados: 2,007
Empleadores indicando dificultad para cubrir
vacantes: 43% Empleadores indicando no tener
dificultad para cubrir vacantes: 57% Margen de
error: +/- 2.2%

→ Panamá

Técnicos
Gerentes de Ventas
Secretarías, Asistentes Personales, Asistentes
Administrativos y Personal Administrativo de Apoyo
Personal de Contabilidad y Finanzas
Mano de Obra Calificada
Operadores de Producción
Ingenieros
Obreros
Mecánicos
Representantes de Servicio a Clientes y Personal
de Apoyo a Clientes

Total de Encuestados: 624
Empleadores indicando dificultad para cubrir
vacantes: 38% Empleadores indicando no tener
dificultad para cubrir vacantes: 62% Margen de
error: +/- 3.9%

→ Perú

Técnicos
Representantes de Servicio a Clientes y Personal
de Apoyo a Clientes
Secretarías, Asistentes Personales, Asistentes
Administrativos y Personal Administrativo de Apoyo
Obreros
Operadores de Producción
Gerentes/Ejecutivos
Recepcionistas
Personal de Contabilidad y Finanzas
Profesores
Mano de Obra Calificada

Total de Encuestados: 706
Empleadores indicando dificultad para cubrir
vacantes: 42% Empleadores indicando no tener
dificultad para cubrir vacantes: 58% Margen de
error: +/- 3.7%

Asia Pacífico

Cerca de 9,000 empleadores fueron entrevistados en Australia, China, Hong Kong, India, Japón, Nueva Zelanda, Singapur y Taiwán. Los datos muestran que el 41% de los empleadores de la región tienen dificultades para cubrir sus vacantes debido a la escasez de talento disponible en sus mercados. Esto significa un notable incremento de nueve puntos porcentuales en comparación con la encuesta 2009 y es 10 puntos porcentuales mayor que el promedio global.



PORCENTAJE DE EMPLEADORES CON DIFICULTADES PARA OCUPAR SUS VACANTES DEBIDO A LA FALTA DE TALENTO DISPONIBLE



— Asia Pacífico ■ Global



Resultados de Asia Pacífico

Los 10 puestos que los empleadores tienen mayores dificultades para cubrir en los países y territorios encuestados en Asia Pacífico (clasificadas en orden) son:

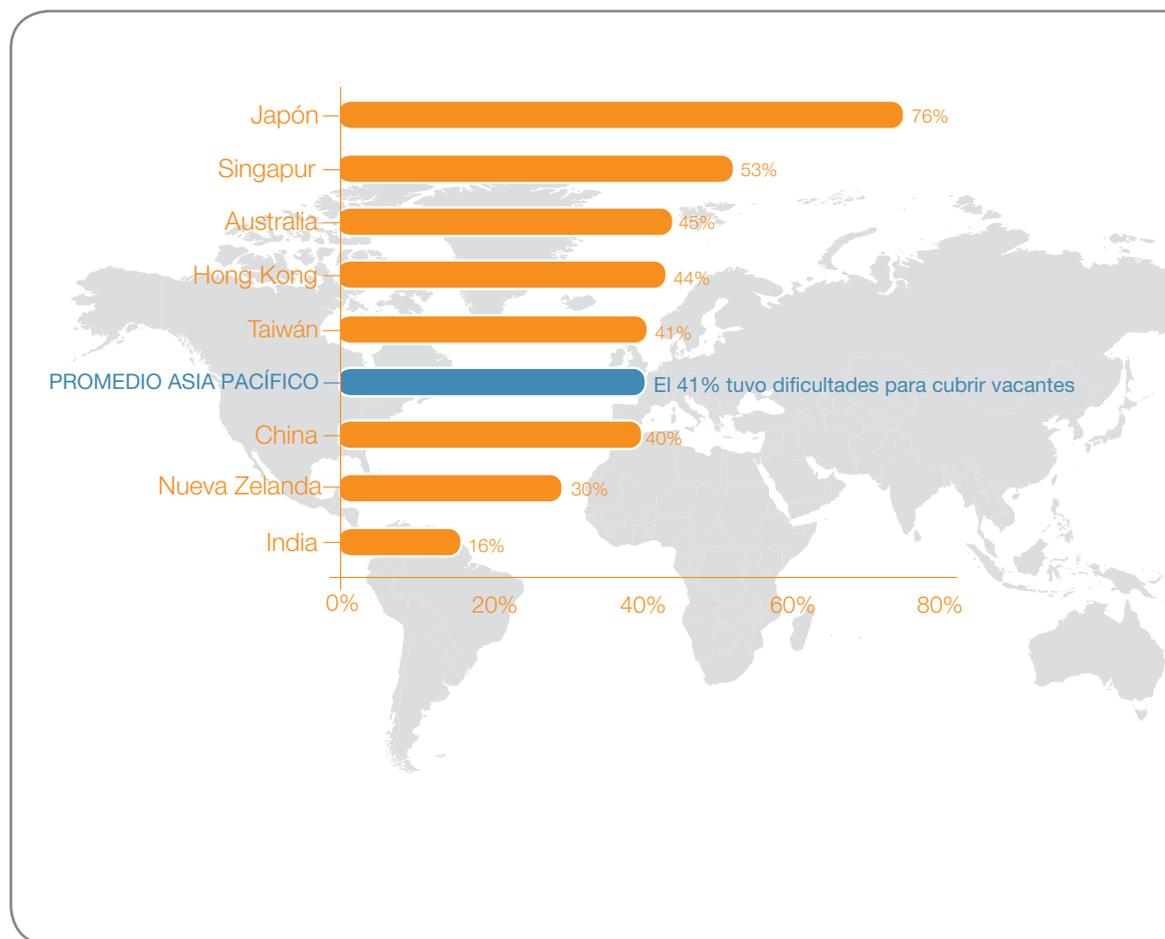
1	Representantes de Ventas	3	Ingenieros	6	Operadores de Producción	9	Personal de TI (principalmente desarrolladores)
2	Técnicos (principalmente de producción, operaciones, ingeniería y mantenimiento)	4	Mano de Obra Calificada	7	Personal de Contabilidad y Finanzas	10	Obreros
		5	Gerentes/Ejecutivos	8	Gerentes de Ventas		

» Por quinto año consecutivo, los empleadores identificaron a los Representantes de Ventas como el puesto más difícil de cubrir. Los puestos de Gerente de Ventas y Operadores de Producción han incrementado su dificultad para cubrirse, el primero ocupaba el lugar 13 en 2008 y 2009 y cambió al lugar 8 en la encuesta de este año, y el segundo cambió del lugar 10 en 2008 y 2009 al lugar 6 en 2010.

Dificultad para cubrir puestos por país

De mayor a menor dificultad

Los empleadores con más dificultades para encontrar al talento adecuado para ocupar sus vacantes se encuentran en Japón (76%), Singapur (53%), Australia (45%) y Hong Kong (44%). La escasez de talento parece ser menos problemática en India (16%).



Australia

Mano de Obra Calificada
 Representantes de Ventas
 Ingenieros
 Gerentes/Ejecutivos
 Mecánicos
 Técnicos
 Personal de Contabilidad y Finanzas
 Enfermeras
 Secretarías, Asistentes Personales, Asistentes
 Administrativos y Personal Administrativo de Apoyo
 Choferes

Total de Encuestados: 2,221
 Empleadores indicando dificultad para cubrir
 vacantes: 45% Empleadores indicando no tener
 dificultad para cubrir vacantes: 55% Margen de
 error: +/- 2.1%

China

Operadores de Producción
 Técnicos
 Gerentes/Ejecutivos
 Obreros
 Representantes de Ventas
 Mano de Obra Calificada
 Personal para Restaurantes y Hoteles
 Ingenieros
 Personal de TI
 Gerentes de Ventas

Total de Encuestados: 1,384
 Empleadores indicando dificultad para cubrir vacan-
 tes: 40% Empleadores indicando no tener dificultad
 para cubrir vacantes 60% Margen de error: +/- 2.6%

Hong Kong

Representantes de Ventas
 Ingenieros
 Gerentes/Ejecutivos
 Técnicos
 Representantes de Servicio a Clientes y Personal
 de Apoyo al Cliente
 Personal de Contabilidad y Finanzas
 Personal de TI
 Personal de Mercadotecnia y Relaciones Públicas
 Secretarías, Asistentes Personales, Asistentes
 Administrativos y Personal Administrativo de Apoyo
 Supervisores

Total de Encuestados: 434
 Empleadores indicando dificultad para cubrir
 vacantes: 44% Empleadores indicando no tener
 dificultad para cubrir vacantes: 56% Margen de
 error: +/- 4.7%

India

Mano de Obra Calificada
 Personal de Limpieza y Doméstico
 Personal de Contabilidad y Finanzas
 Médicos y otros Profesionales de la Salud (no
 Enfermería)
 Representantes de Ventas
 Personal de Seguros
 Técnicos
 Representantes de Servicio a Clientes y
 Personal de Apoyo a Clientes
 Choferes
 Controladores de Calidad

Total de Encuestados: 1,698
 Empleadores indicando dificultad para cubrir
 vacantes: 16% Empleadores indicando no tener
 dificultad para cubrir vacantes: 84% Margen de
 error: +/- 2.4%

Japón

Representantes de Ventas
 Técnicos
 Gerentes de Ventas
 Personal de Contabilidad y Finanzas
 Ingenieros
 Personal de TI
 Supervisores
 Gerentes de TI/Gerentes de Proyecto
 Médicos y otros Profesionales de la Salud
 (no Enfermería)
 Investigadores (I&D)

Total de Encuestados: 1,044
 Empleadores indicando dificultad para cubrir vacan-
 tes: 76% Empleadores indicando no tener dificultad
 para cubrir vacantes 24% Margen de error: +/- 3.0%

Nueva Zelanda

Ingenieros
 Gerentes/Ejecutivos
 Representantes de Ventas
 Mano de Obra Calificada
 Personal de TI
 Técnicos
 Obreros
 Gerentes de Ventas
 Personal de Contabilidad y Finanzas
 Representantes de Servicio a Clientes y
 Personal de Apoyo a Clientes

Total de Encuestados: 576
 Empleadores indicando dificultad para cubrir
 vacantes: 30% Empleadores indicando no tener
 dificultad para cubrir vacantes: 70% Margen de
 error: +/- 4.1%

Singapur

Representantes de Ventas
Ingenieros
Operadores de Producción
Profesores
Representantes de Servicio a Clientes y Personal de Apoyo a Clientes
Choferes
Gerentes/Ejecutivos
Personal de TI
Gerentes de Ventas
Mano de Obra Calificada

Total de Encuestados: 703
Empleadores indicando dificultad para cubrir vacantes: 53% Empleadores indicando no tener dificultad para cubrir vacantes: 47% Margen de error: +/- 3.7%

Taiwán

Representantes de Ventas
Ingenieros
Gerentes/Ejecutivos
Técnicos
Investigadores (I&D)
Operadores de Producción
Mano de Obra Calificada
Personal de Contabilidad y Finanzas
Controladores de Calidad
Gerentes de Ventas

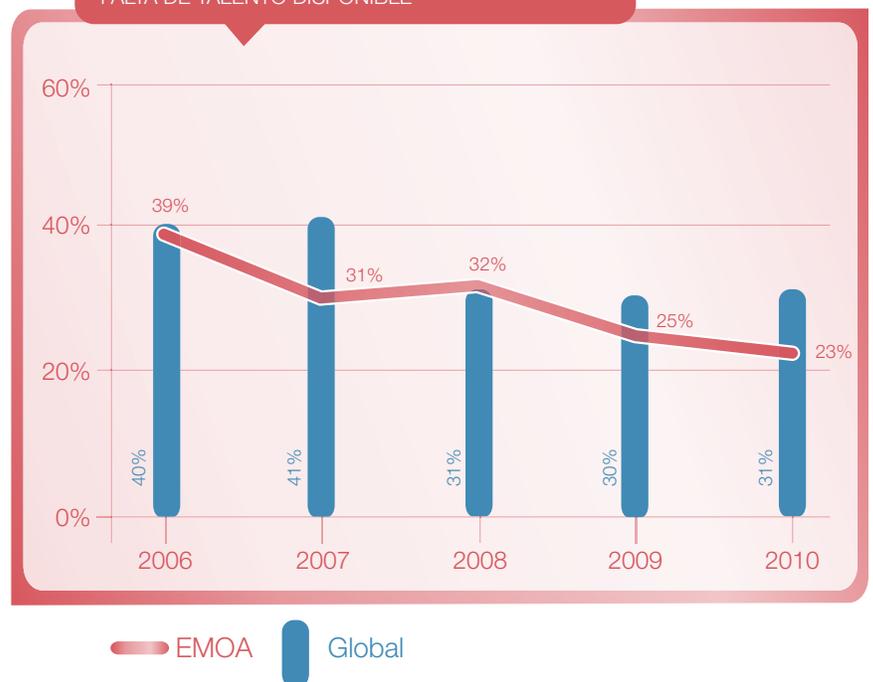
Total de Encuestados: 937
Empleadores indicando dificultad para cubrir vacantes: 41% Empleadores indicando no tener dificultad para cubrir vacantes: 59% Margen de error: +/- 3.2%

Europa/Medio Oriente/ África (EMOA)

Más de 15,500 empleadores fueron entrevistados en Alemania, Austria, Bélgica, España, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Noruega, Países Bajos, Polonia, Reino Unido, República Checa, Rumania, Sudáfrica, Suecia, y Suiza. La encuesta indica que el 23% de los empleadores de la región está teniendo dificultades para cubrir sus vacantes debido a la escasez de talento disponible en sus mercados. Esto representa una disminución de dos puntos porcentuales en comparación con la encuesta de 2009 y ocho puntos porcentuales menos que el promedio global.



PORCENTAJE DE EMPLEADORES CON DIFICULTADES PARA OCUPAR SUS VACANTES DEBIDO A LA FALTA DE TALENTO DISPONIBLE





Resultados de EMOA

Los 10 puestos que los empleadores tienen mayores dificultades para cubrir en los países y territorios encuestados en EMOA (clasificadas en orden) son:

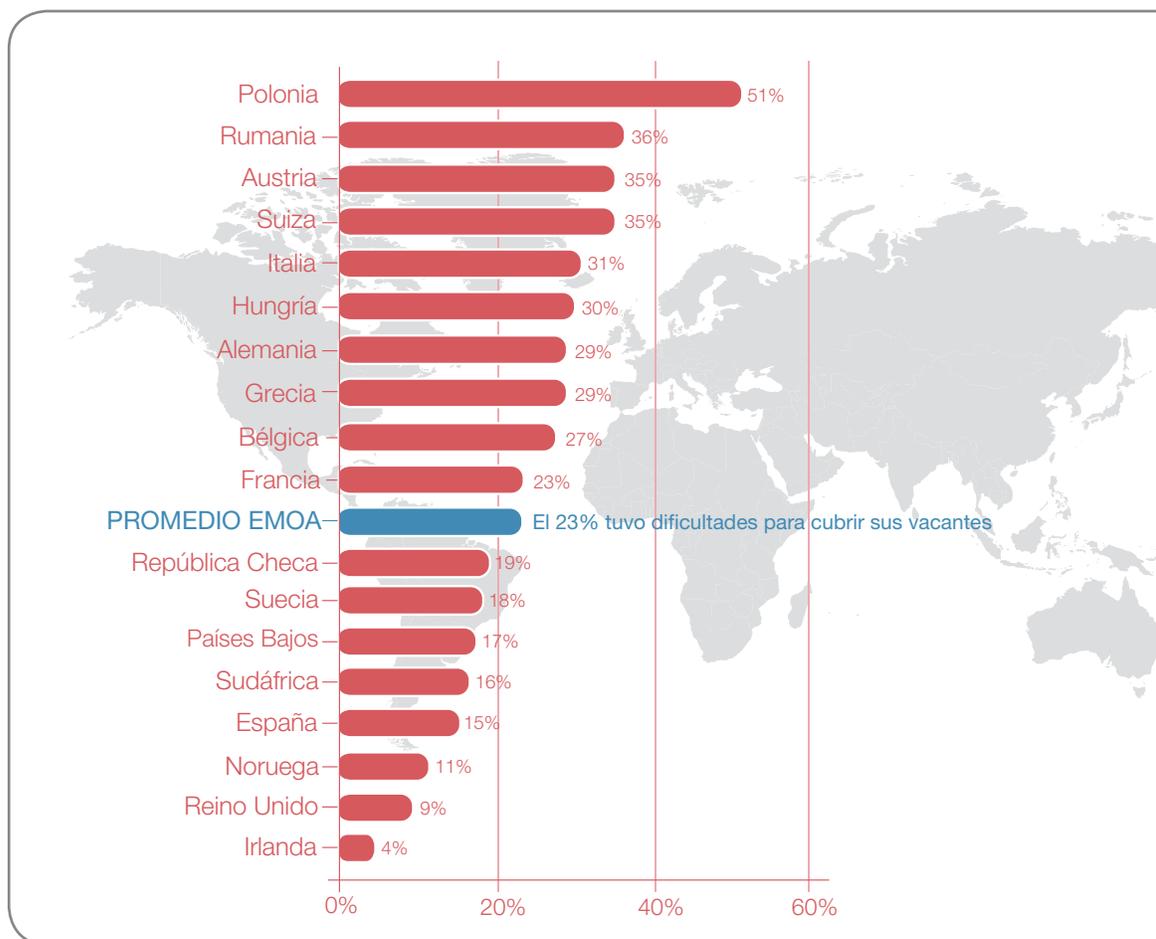
- | | | | | | | | |
|---|--------------------------|---|--|---|-------------------------------------|----|--|
| 1 | Mano de Obra Calificada | 3 | Técnicos (principalmente de producción, operaciones, ingeniería y mantenimiento) | 5 | Personal de Contabilidad y Finanzas | 8 | Secretarías, Asistentes Personales, Asistentes Administrativos y Personal Administrativo de Apoyo. |
| 2 | Representantes de Ventas | 4 | Chóferes | 6 | Ingenieros | 9 | Personal de TI |
| | | | | 7 | Chefs / Cocineros | 10 | Médicos y otros Profesionales de la Salud (No Enfermería) |

» Por cuarto año consecutivo los empleadores señalaron a la Mano de Obra Calificada como la vacante más difícil de cubrir. Chefs/Cocineros y Médicos y Profesionales de la Salud (no enfermería) avanzaron a la lista de las 10 posiciones más difíciles de cubrir este año (de los lugares 13 y 19 en 2009, respectivamente), mientras que Obreros, Gerentes/Ejecutivos y Mecánicos abandonaron la lista.

Dificultad para cubrir puestos por país

De mayor a menor dificultad

Los empleadores europeos con más dificultades para encontrar al personal adecuado para ocupar sus vacantes se encuentran en Polonia (51%), Rumania (36%), Austria (35%) y Suiza (35%). La escasez de talento parece ser menos problemática en Irlanda (4%), Reino Unido (9%) y Noruega (11%).



Resultados 2010 por país

Europa/Medio Oriente/ África (EMOA)

Alemania

Mano de Obra Calificada
Médicos y otros Profesionales de la Salud (no Enfermería)
Personal de TI
Ingenieros
Choferes
Representantes de Ventas
Enfermeras
Técnicos
Gerentes/Ejecutivos
Personal de Contabilidad y Finanzas

Total de Encuestados: 1,017
Empleadores indicando dificultad para cubrir vacantes: 29% Empleadores indicando no tener dificultad para cubrir vacantes 71% Margen de error: +/- 3.1%

Austria

Mano de Obra Calificada
Representantes de Ventas
Técnicos
Choferes
Personal de TI
Médicos y otros Profesionales de la Salud (no Enfermería)
Personal de Limpieza y Doméstico
Chefs/Cocineros
Mecánicos
Gerentes de Ventas

Total de Encuestados: 751
Empleadores indicando dificultad para cubrir vacantes: 35% Empleadores indicando no tener dificultad para cubrir vacantes: 65% Margen de error: +/- 3.6%

Bélgica

Mano de Obra Calificada
Personal de Contabilidad y Finanzas
Secretarias, Asistentes Personales, Asistentes Administrativos y Personal Administrativo de Apoyo
Técnicos
Representantes de Ventas
Choferes
Operadores de Producción
Obreros
Chefs/Cocineros

Total de Encuestados: 750
Empleadores indicando dificultad para cubrir vacantes: 27% Empleadores indicando no tener dificultad para cubrir vacantes: 73% Margen de error: +/- 3.6%

España

Técnicos
Representantes de Ventas
Obreros
Secretarias, Asistentes Personales, Asistentes Administrativos y Personal Administrativo de Apoyo
Mano de Obra Calificada
Mecánicos
Ingenieros
Personal para Restaurantes y Hoteles
Gerentes de TI/Gerentes de Proyecto
Gerentes/Ejecutivos

Total de Encuestados: 1,000
Empleadores indicando dificultad para cubrir vacantes: 15% Empleadores indicando no tener dificultad para cubrir vacantes: 85% Margen de error: +/- 3.1%

Francia

Mano de Obra Calificada
Chefs/Cocineros
Representantes de Ventas
Choferes
Maquinistas/Operadores de Maquinaria
Técnicos
Enfermeras
Secretarias, Asistentes Personales, Asistentes Administrativos y Personal Administrativo de Apoyo
Personal de TI
Ingenieros

Total de Encuestados: 1,001
Empleadores indicando dificultad para cubrir vacantes: 23% Empleadores indicando no tener dificultad para cubrir vacantes: 77% Margen de error: +/- 3.1%

Grecia

Representantes de Ventas
Técnicos
Secretarias, Asistentes Personales, Asistentes Administrativos y Personal Administrativo de Apoyo
Personal de Contabilidad y Finanzas
Gerentes/Ejecutivos
Personal de TI
Obreros
Mecánicos
Mano de Obra Calificada
Representantes de Servicio a Clientes y Personal de Apoyo a Clientes

Total de Encuestados: 750
Empleadores indicando dificultad para cubrir vacantes: 29% Empleadores indicando no tener dificultad para cubrir vacantes: 71% Margen de error: +/- 3.6%

Resultados 2010 por país

Europa/Medio Oriente/ África (EMOA)

Hungría

Mano de Obra Calificada
Ingenieros
Choferes
Maquinistas/Operadores de Maquinaria
Mecánicos
Médicos y otros Profesionales de la Salud (no Enfermería)
Personal de TI
Representantes de Ventas
Chefs/Cocineros
Personal de Contabilidad y Finanzas

Total de Encuestados: 753
Empleadores indicando dificultad para cubrir vacantes: 30% Empleadores indicando no tener dificultad para cubrir vacantes: 70% Margen de error: +/- 3.6%

Irlanda

Representantes de Ventas
Mano de Obra Calificada
Gerentes de Ventas
Enfermeras
Representantes de Servicio a Clientes y Personal de Apoyo a Clientes
Secretarias, Asistentes Personales, Asistentes Administrativos y Personal Administrativo de Apoyo
Chefs/Cocineros
Ingenieros
Choferes
Técnicos

Total de Encuestados: 629
Empleadores indicando dificultad para cubrir vacantes: 4% Empleadores indicando no tener dificultad para cubrir vacantes: 96% Margen de error: +/- 3.9%

Italia

Mano de Obra Calificada
Secretarias, Asistentes Personales, Asistentes Administrativos y Personal Administrativo de Apoyo
Técnicos
Choferes
Personal de Contabilidad y Finanzas
Chefs/Cocineros
Controladores de Calidad
Maquinistas/Operadores de Maquinaria
Operadores de Producción
Diseñadores

Total de Encuestados: 1,000
Empleadores indicando dificultad para cubrir vacantes: 31% Empleadores indicando no tener dificultad para cubrir vacantes: 69% Margen de error: +/- 3.1%

Noruega

Choferes
Chefs/Cocineros
Personal de Contabilidad y Finanzas
Representantes de Ventas
Mano de Obra Calificada
Técnicos
Investigadores (I&D)
Obreros
Personal Jurídico
Mecánicos

Total de Encuestados: 750
Empleadores indicando dificultad para cubrir vacantes: 11% Empleadores indicando no tener dificultad para cubrir vacantes: 89% Margen de error: +/- 3.6%

Países Bajos

Obreros
Gerentes/Ejecutivos
Choferes
Personal de TI
Técnicos
Mano de Obra Calificada
Secretarias, Asistentes Personales, Asistentes Administrativos y Personal Administrativo de Apoyo
Diseñadores
Operadores de Producción
Maquinistas/Operadores de Maquinaria

Total de Encuestados: 750
Empleadores indicando dificultad para cubrir vacantes: 17% Empleadores indicando no tener dificultad para cubrir vacantes: 83% Margen de error: +/- 3.6%

Polonia

Mano de Obra Calificada
Gerentes de Proyecto
Chefs/Cocineros
Choferes
Secretarias, Asistentes Personales, Asistentes Administrativos y Personal Administrativo de Apoyo
Personal para Restaurantes y Hoteles
Personal de Contabilidad y Finanzas
Ingenieros
Personal de TI
Recepcionistas

Total de Encuestados: 750
Empleadores indicando dificultad para cubrir vacantes: 51% Empleadores indicando no tener dificultad para cubrir vacantes: 49% Margen de error: +/- 3.6%

Resultados 2010 por país

Europa/Medio Oriente/ África (EMOA)

Reino Unido

Personal de Contabilidad y Finanzas
Chefs/Cocineros
Ingenieros
Choferes
Enfermeras
Técnicos
Representantes de Ventas
Operadores de Producción
Personal para Restaurantes y Hoteles
Personal de Mercadotecnia y Relaciones Públicas

Total de Encuestados: 2,102
Empleadores indicando dificultad para cubrir vacantes: 9%
Empleadores indicando no tener dificultad para cubrir vacantes: 91%
Margen de error: +/- 2.1%

República Checa

Mano de Obra Calificada
Representantes de Ventas
Chefs/Cocineros
Médicos y otros Profesionales de la Salud (no Enfermería)
Choferes
Personal de TI
Representantes de Servicio a Clientes y Personal de Apoyo a Clientes
Recepcionistas
Secretarias, Asistentes Personales, Asistentes Administrativos y Personal Administrativo de Apoyo

Total de Encuestados: 750
Empleadores indicando dificultad para cubrir vacantes: 19%
Empleadores indicando no tener dificultad para cubrir vacantes: 81%
Margen de error: +/- 3.6%

Rumania

Ingenieros
Mano de Obra Calificada
Representantes de Ventas
Choferes
Gerentes/Ejecutivos
Operadores de Producción
Obreros
Personal de TI
Personal para Restaurantes y Hoteles
Personal de Contabilidad y Finanzas

Total de Encuestados: 750
Empleadores indicando dificultad para cubrir vacantes: 36%
Empleadores indicando no tener dificultad para cubrir vacantes: 64%
Margen de error: +/- 3.6%

Sudáfrica

Mano de Obra Calificada
Ingenieros
Gerentes/Ejecutivos
Representantes de Ventas
Profesores
Chefs/Cocineros
Personal de Seguros
Secretarias, Asistentes Personales, Asistentes Administrativos y Personal Administrativo de Apoyo
Choferes
Personal de Contabilidad y Finanzas

Total de Encuestados: 753
Empleadores indicando dificultad para cubrir vacantes: 16%
Empleadores indicando no tener dificultad para cubrir vacantes: 84%
Margen de error: +/- 3.6%

Suecia

Mano de Obra Calificada
Choferes
Representantes de Ventas
Ingenieros
Técnicos
Profesores
Secretarias, Asistentes Personales, Asistentes Administrativos y Personal Administrativo de Apoyo
Gerentes de Proyecto
Personal de TI
Chefs/Cocineros

Total de Encuestados: 750
Empleadores indicando dificultad para cubrir vacantes: 18%
Empleadores indicando no tener dificultad para cubrir vacantes: 82%
Margen de error: +/- 3.6%

Suiza

Mano de Obra Calificada
Personal de Contabilidad y Finanzas
Médicos y otros Profesionales de la Salud (no Enfermería)
Personal Jurídico
Técnicos
Ingenieros
Secretarias, Asistentes Personales, Asistentes Administrativos y Personal Administrativo de Apoyo
Gerentes de TI/Gerentes de Proyecto
Personal para Restaurantes y Hoteles
Representantes de Servicio a Clientes y Personal de Apoyo a Clientes

Total de Encuestados: 750
Empleadores indicando dificultad para cubrir vacantes: 35%
Empleadores indicando no tener dificultad para cubrir vacantes: 65%
Margen de error: +/- 3.6%

Comparativo de Datos 2006 - 2010

	CON DIFICULTAD PARA CUBRIR VACANTES					SIN DIFICULTAD PARA CUBRIR VACANTES				
	2010 (%)	2009 (%)	2008 (%)	2007 (%)	2006 (%)	2010 (%)	2009 (%)	2008 (%)	2007 (%)	2006 (%)
GLOBAL	31	30	31	41	40	69	70	69	59	60
AMÉRICA	34	36	28	62	70	66	64	72	38	30
Argentina	53	40	36	41	*	47	60	64	59	*
Brasil	64	*	*	*	*	36	*	*	*	*
Canadá	21	24	31	36	66	79	76	69	64	34
Colombia	35	39	*	*	*	65	61	*	*	*
Costa Rica	36	48	34	93	*	64	52	66	7	*
Estados Unidos	14	19	22	41	44	86	81	78	59	56
Guatemala	36	20	23	*	*	64	80	77	*	*
México	43	44	28	82	78	57	56	72	18	22
Panamá	38	*	*	*	*	62	*	*	*	*
Perú	42	56	28	52	*	58	44	72	48	*
ASIA PACÍFICO	41	32	31	33	28	59	68	69	67	72
Australia	45	49	52	61	32	55	51	48	39	68
China	40	15	15	19	24	60	85	85	81	76
Hong Kong	44	37	61	49	31	56	63	39	51	69
India	16	20	12	9	13	84	80	88	91	87
Japón	76	55	63	61	58	24	45	37	39	42
Nueva Zelanda	30	39	47	62	25	70	61	53	38	75
Singapur	53	37	57	57	47	47	63	43	43	53
Taiwán	41	62	51	52	53	59	38	49	48	47

Comparativo de Datos 2006 - 2010

	CON DIFICULTAD PARA CUBRIR VACANTES					SIN DIFICULTAD PARA CUBRIR VACANTES				
	2010 (%)	2009 (%)	2008 (%)	2007 (%)	2006 (%)	2010 (%)	2009 (%)	2008 (%)	2007 (%)	2006 (%)
EMOA	23	25	32	31	39	77	75	68	69	61
Alemania	29	35	34	27	53	71	65	66	73	47
Austria	35	28	44	33	31	65	72	56	67	69
Bélgica	27	19	26	36	42	73	81	74	64	58
España	15	8	27	33	57	85	92	73	67	43
Francia	23	18	31	40	30	77	82	69	60	70
Grecia	29	37	47	*	*	71	63	53	*	*
Hungría	30	*	*	*	*	70	*	*	*	*
Irlanda	4	5	14	17	32	96	95	86	83	68
Italia	31	26	18	23	32	69	74	82	77	68
Noruega	11	19	40	35	26	89	81	60	65	74
Países Bajos	17	19	15	17	30	83	81	85	83	70
Polonia	51	48	49	*	*	49	52	51	*	*
Reino Unido	9	11	12	34	42	91	89	88	66	58
República Checa	19	17	37	*	*	81	83	63	*	*
Rumania	36	62	73	*	*	64	38	27	*	*
Sudáfrica	16	35	38	39	*	84	65	62	61	*
Suecia	18	29	39	32	29	82	71	61	68	71
Suiza	35	36	36	37	48	65	64	64	63	52

Notas:



Acerca de Manpower Inc. Manpower Inc. (NYSE: MAN) es líder mundial en la provisión de soluciones innovadoras en Capital Humano; crea y ofrece servicios que permiten a sus clientes triunfar en el cambiante mundo laboral. Con más de 60 años de experiencia, ofrece a los empleadores una gran variedad de servicios para el ciclo completo de negocio y empleo incluyendo reclutamiento y selección, contratación temporal y de planta, evaluación de empleados, capacitación, transición de carrera, outplacement, outsourcing y consultoría. La red mundial de Manpower de cerca de 4,000 oficinas en 82 países y territorios permite a la compañía conocer las necesidades de sus 400,000 clientes anuales, que incluyen empresas pequeñas y medianas en todos los sectores económicos, así como las corporaciones multinacionales más grandes del mundo. El objetivo de Manpower es elevar la productividad a través de procesos de calidad y eficiencia gracias a su fuerza laboral, permitiendo a sus clientes concentrarse en las actividades estratégicas de su negocio. Manpower Inc. opera bajo cinco marcas: Manpower, Manpower Professional, Elan, Jefferson Wells y Right Management. Puede encontrar más información sobre Manpower Inc. en nuestra página global, www.manpower.com

Manpower México, Centroamérica y República Dominicana

La región inicia operaciones en México hace 40 años. Actualmente cuenta con más de 100 oficinas en México, Centroamérica (El Salvador, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Panamá y Nicaragua) y República Dominicana. Damos servicio a un promedio mensual de 2,200 clientes y 60,000 empleados permanentes y temporales. Puede encontrar más información sobre Manpower México, Centroamérica y República Dominicana en nuestra página regional, www.manpower.com.mx

—

—

Manpower
Insurgentes Sur 688 piso 3. Col. del Valle, México D.F. 03100
Tel: +(52) 55 5448 1400 Tel: 01 800 451 1400
www.manpower.com.mx

© 2010, Manpower Inc. Derechos reservados.